

Analyse du lien entre le leadership transformationnel et la perception de la justice organisationnelle en contexte camerounais : Cas des salariés de la Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale (CNPS)

Analysis of the link between transformational leadership and the perception of organizational justice in the Cameroonian context: Case of employees of the National Social Insurance Fund (CNPS)

Inès MBIEDOP WANDJI

Doctorant en psychologie des organisations

Faculté des Lettres et Sciences Humaines

Université de Dschang

Unité de Recherche en Philosophie et en Sciences Sociale Appliquée

Cameroun

imbiedopwandji@gmail.com

Gustave Georges MBOE

Enseignant Chercheur

Faculté des Lettres et Sciences Humaines

Université de Dschang

Unité de Recherche en Philosophie et en Sciences Sociale Appliquée

Cameroun

mboegustavegeorges@gmail.com/gustave.mboe@univ-dschang.org

André Liboire TSALA MBANI

Enseignant Chercheur

Faculté des Lettres et Sciences Humaines

Université de Dschang

Unité de Recherche en Philosophie et en Sciences Sociale Appliquée

Cameroun

tsalambania@yahoo.fr

Date de soumission : 03/10/2022

Date d'acceptation : 09/12/2022

Pour citer cet article :

MBIEDOP WANDJI I. et al. (2023) «Analyse du lien entre le leadership transformationnel et la perception de la justice organisationnelle en contexte camerounais : Cas des salariés de la Caisse nationale de la prévoyance sociale (CNPS)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 1 - 23

Résumé

La présente étude a comme objectif d'évaluer le lien entre le leadership transformationnel à travers ses dimensions respectives notamment le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée et la justice organisationnelle en contexte socioprofessionnel camerounais à l'instar de celui de la CNPS. Pour ce faire, un échantillon de 458 participants, tous employés au sein de la CNPS, a complété un questionnaire portant sur le style de leadership du supérieur immédiat et sur la perception de la justice organisationnelle au sein de leur équipe de travail. Les résultats des analyses statistiques sous-tendent un lien élevé, positif et significatif entre le leadership transformationnel et la perception positive de la justice organisationnelle. Il est à noter que le charisme, la motivation inspirante et la stimulation intellectuelle sont des facteurs qui sont corrélés à la justice organisationnelle en milieu de travail. En revanche, la considération individualisée est corrélée faiblement et non significativement à la perception positive de la justice organisationnelle. Globalement, il est possible d'avancer que le développement du leadership transformationnel auprès des gestionnaires d'équipes de travail, aurait un effet positif sur le bien-être des employés à travers l'évaluation par ces derniers du caractère juste des politiques, procédures et décisions à leur endroit.

Mots clés : Leadership transformationnel ; justice organisationnelle ; équité ; favoritisme ; performance

Abstract

The present study aims to evaluate the link between transformational leadership through its respective dimensions, notably charisma, inspiring motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and organizational justice in a Cameroonian socio-professional context like that of the CNPS. To do this, a sample of 458 participants, all employees within the CNPS, completed a questionnaire on the leadership style of the immediate superior and on the perception of organizational justice within their work team. The results of the statistical analyzes support a high, positive and significant link between transformational leadership and the positive perception of organizational justice. It should be noted that charisma, inspiring motivation and intellectual stimulation are the factors that are correlated with organizational justice in the workplace. On the other hand, individualized consideration is weakly and non-significantly correlated with the positive perception of organizational justice. Overall, it is possible to argue that the development of transformational leadership among work team managers would have a positive effect on the well-being of employees through the latter's assessment of the fairness of policies, procedures and decisions in their place.

Keywords: Transformational leadership ; organizational justice ; fairness ; patronage ; performance

Introduction

Une administration efficace et transparente constitue selon les travaux de Grindle et Hilderbrand (1995) cité par Isbell (2017) l'épine dorsale d'un État démocratique bien dirigé et d'une économie de marché dans les pays du tiers monde. Selon Isbell en 2017, le recrutement du personnel au sein d'une telle administration sur la base du mérite demeure indispensable tout en veillant non seulement à ce que la machine fonctionne harmonieusement, mais aussi en inspirant le citoyen de la bonne confiance sur la façon dont leur pays est gouverné.

Les pratiques malsaines notamment de copinage, de favoritisme, de corruption (El Jabri & El Khider, 2022) et de népotisme etc... sont des maux susceptibles de compromettre le bon fonctionnement et la confiance des individus au sein des organisations (Rothstein & Teorell, 2008). Contrairement à ce qui se dit dans la littérature, le Cameroun se présente comme un cas particulier qui s'écarte de la réalité décrite plus haut. Car il y existe plusieurs facteurs autres que le mérite qui permettent de déterminer qui obtient les emplois descends, occupe les postes important au sein de l'appareil étatique et qui obtient des promotions. En effet, les travaux de Ayukogem (2014) et ceux Nsom (2012) mettent en perspective la réalité selon laquelle, il existe plusieurs déterminants à même de promouvoir l'ascension sociale au Cameroun. A la suite de leurs travaux, Isbell (2017) en a listé trois notamment les sociétés secrètes, l'ethnicité et la région d'origine. Cet état de chose est de nature à entacher ou à impacter la perception de la justice au sein de son administration publique ainsi que la santé mentale des autres employés. Parlant de la santé mentale, la littérature met en évidence une dégradation de celle-ci chez les employés lorsqu'ils ressentent un sentiment d'injustice (Cascino et al., 2016). Aussi, les travaux de Samba et al. (2020) montrent que les situations d'injustices sont susceptibles de générer le stress chez les employés. Ainsi, toute organisation évoluant dans un tel contexte est susceptible de le générer chez les employés victimes de l'injustice et non bénéficiaire de l'endo-favoritisme. La conséquence directe pourrait être la baisse de la performance.

Au regard de tous les éloges faites à l'encontre du leadership transformationnel, celui-ci pourrait améliorer l'environnement de travail et le climat de travail à travers la diminution du sentiment d'injustice. La littérature laisse percevoir que ce type de leadership serait associé à un large éventail de résultantes organisationnelles comprenant la satisfaction et la motivation des employés, la performance individuelle, de groupe et organisationnelle et l'efficacité des gestionnaires (Judge & Piccolo, 2004 ; Wang et al., 2011) au comportement de citoyenneté organisationnelle (Mbiedop Wandji, Mboe et Tsala Mbani, sous



press) C'est ce qui justifie les propos de Fortin-Bergeron et al. (2013) lorsqu'il estime que le leadership transformationnel demeure le style de leadership le plus utilisé au sein des organisations. Toujours dans la même veine, les travaux de Bass et Riggio (2006) relaient qu'au cours des décennies passées, on a vu un nombre important d'études s'intéresser aux effets de ce type de leadership dans différents milieux organisationnels. Il ressort de la synthèse de ces études que c'est un style de leadership qui se distingue des autres styles par sa capacité à élever le niveau de maturité des employés, les idéaux et les préoccupations du suiveur pour le bien-être des autres, de l'organisation voir de la société (Bass & Bass, 2009). En d'autres termes, ces leaders sont reconnus par leur capacité à accroître la conscience collective au sein d'un groupe et à supporter l'atteinte des objectifs collectifs (Garcia-Morales et al., 2012). En dépit des effets positifs en général que semble avoir le leadership transformationnel sur les comportements organisationnels (DeRue et al., 2011 ; Wang et al., 2011), notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la performance (Bass, 1990 ; Dorfman, 1996), les leaders transformationnels font preuve de morale et de comportements éthique vis à vis de leurs adeptes par le biais d'interactions interpersonnelles (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013). La théorie du leadership transformationnel encourage les dirigeants à inspirer les employés en établissant des objectifs organisationnels, à promouvoir une vision au milieu du personnel et à influencer le changement au sein de l'organisation par l'inspiration (McKnight, 2013). Certains chercheurs à l'instar de Li et al. (2013), suggèrent que certains contextes semblent affecter son efficacité. La présente recherche reste en droite ligne avec les préoccupations de Li et al. (2013) et tente de répondre à la problématique suivante : Quel est lien entre le LT et la JO chez le personnel de la CNPS ? Avec le rendement remarquable obtenus par la CNPS et ce, baignant dans un contexte peu orthodoxe au bonne pratique managériale, une réflexion sur la justice organisationnelle en lien avec le LT serait une aubaine. C'est cette piste de recherche que la présente contribution tente d'explorer. Ainsi son objectif sera de mettre en perspective l'importance de persévérer dans les efforts de recherche visant à optimiser l'efficacité de ce type de leadership, cette fois ci sur la justice organisationnelle. C'est d'ailleurs ce qui motive la réalisation de cet essai qui tente de vérifier l'hypothèse selon laquelle il existe un lien positif et significatif entre le LT et la perception positive de la JO.

Cet article propose d'étudier dans une première section la revue de la littérature enrôlée pour cette recherche au sujet du LT et de la JO. La seconde section présente la démarche

méthodologique. La troisième section traite des résultats et enfin une conclusion et quelques implications scientifiques.

1. Revue de la littérature

Il est question dans cette partie de passer en revue la littérature sur la justice organisationnelle et le leadership transformationnel au sein des organisations.

1.1. La justice organisationnelle

Le concept de la justice organisationnelle (JO) dans les milieux professionnels connaît un développement remarquable dans la littérature portant sur les comportements organisationnels et l'éthique. Il correspond à l'équité perçue par les individus dans leurs échanges entrepris dans leurs organisations (Trevino & Weaver, 2001). Poursuivant le même objectifs, Folger et Cropanzano (1998) l'ont définis comme étant un ensemble de règles et normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle). C'est sans dans cette optique que s'est orienté les travaux de Colquitt (2001) citée par Ousseynou et Seydou (2020) lorsqu'il propose une conceptualisation de la JO en trois modèles interdépendantes. Le premier est constitué de deux facteurs notamment la justice distributive et la justice procédurale. Le second modèle comprend trois facteurs qui sont entre autres la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Enfin nous avons un modèle à quatre facteurs constitué de la justice distributive, de la justice procédurale, de la justice interpersonnelle et enfin de la justice informationnelle. Le présent travail de recherche prend en compte le modèle à trois facteurs en raison de ce que le modèle à deux facteurs se trouve réductionniste et limite ainsi la conceptualisation de ce construit à deux dimensions. Il ignore le facteur lié à l'interaction entre les employés. Or, ce facteur s'avère très important dans la gestion du climat organisationnel. En revanche le modèle à quatre facteurs n'est qu'une reproduction de celui à trois facteurs. C'est donc la dimension interactionnelle qui subdivisée en deux autre sous dimensions notamment la dimension interpersonnelle et la dimension informationnelle.

Le modèle à trois facteurs comprend la justice distributive, procédurale et interactionnelle. La justice distributive est basée sur la théorie de l'équité élaborée par Adams en 1963. Selon cette théorie, les différentes parties prenantes d'une organisation voient leurs rapports sociaux comme une relation d'échanges. Pour Ousseynou et Seydou (2020) ces relations s'expriment en fonction de la contribution de l'employé et de rétributions envers ce dernier. De ce fait, les

contributions réfèrent aux efforts fournis par un individu alors que les rétributions sont les bénéfices résultants de l'effort fourni (Fall, 2014). Cette approche théorique veut que les contributions soient égales aux rétributions. A la suite de l'analyse de ce ratio, l'individu opère un rapprochement par rapport à celui d'un autre employé dans le but de savoir si l'allocation des ressources est équitable. C'est ainsi que les travaux de Adams en 1965 conclut qu'un ratio supérieur se traduira par une perception d'injustice distributive par un employé et vice-versa. Cependant si le résultat de la comparaison est négatif, alors l'individu adoptera des comportements visant à réduire le déséquilibre, notamment en diminuant ses contributions. La justice distributive se rapporte selon El Akremi et al. (2006) cité par Fall (2014) à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation des ressources, surtout en termes de proportionnalité entre les contributions et les rétributions. Au regard des travaux de Gauri (2013), le résultat de la comparaison peut cependant être observé sous plusieurs formes notamment le salaire, l'incitation, la récompense, la reconnaissance, le prestige, la promotion. Les principaux antécédents de la justice distributive présentés de façon récurrente dans la littérature sont entre autres les attitudes de satisfaction personnelle telles que la satisfaction à l'égard du salaire (Folger & Konovsky, 1989) et la satisfaction au travail (McFarlin & Sweeney, 1992).

Contrairement à la justice distributive, la justice procédurale se concentre sur l'équité perçue de l'allocation des récompenses. Aussi, Ousseynou et Seydou (2020) montrent que la justice procédurale se concentre sur l'équité perçue des processus par lesquels ces allocations de récompense sont effectuées. Ses antécédents sont entre autres des comportements et attitudes orientés vers l'organisation tels que l'engagement organisationnel (Tremblay & Roussel, 2001), les comportements de citoyenneté organisationnelle Moorman et al. (1998) et les mesures de performance et de productivité (Viswesvaran & Ones, 2002). Toutefois les processus de prise de décision doivent obéir à un ensemble de règles. C'est en s'inspirant de la théorie de Leventhal élaborée en 1980 que Guo (2009) présente six règles à suivre afin de dégager une justice organisationnelle plus importante. Selon cet auteur, on peut citer la cohérence (les procédures doivent être cohérentes à travers le temps et entre les personnes (Guo, 2009). Cela requiert une stabilité dans les caractéristiques procédurales, et que personne ne soit avantagée. Aussi, Les procédures visant à harmoniser la vie organisationnelle ne doivent pas être influencées par des intérêts personnels et égoïstes, ou se baser sur des préconceptions existantes (Guo, 2009). La précision réfère au fait que les procédures doivent être basées sur l'information la plus valide possible et l'opinion la plus informée possible,

avec un minimum d'erreur (Guo, 2009). La correction renvoie au fait que les procédures doivent contenir des possibilités de modifier et d'inverser les décisions en allouant des possibilités de recours et de griefs (Guo, 2009). La représentativité permet de constater que les procédures doivent refléter les préoccupations de base, les valeurs et les perspectives des individus et sous-groupes concernés par la décision (Guo, 2009) et, enfin l'éthique réfère au fait que les procédures doivent être cohérentes avec la morale fondamentale et les valeurs éthiques des individus impliqués (Guo, 2009). Ces règles contribuent d'après les travaux de Folger & Konovsky (1989) à améliorer la perception de l'équité dans une organisation (Zaefarian et al., 2016).

Enfin, la justice interactionnelle fait référence aux interactions entre le salarié et l'employeur exerçant dans la même organisation (Zehir & Yildril, 2015). La littérature fait état de ce qu'elle a été conceptualisée en deux dimensions. C'est d'ailleurs ce que montrent les travaux de Gauri (2013) qui mettent en perspective une conceptualisation de celle-ci. On distingue donc la dimension interpersonnelle, qui reflète le degré par lequel les individus sont traités par les autorités effectuant l'allocation des ressources et la dimension informationnelle qui met l'accent sur les explications fournies aux individus (Gauri, 2013). Cette dernière dimension vise à évaluer à quel point une autorité est capable de communiquer et d'articuler les informations qui sous-tendent le processus de décision. Ces deux formes de justice interactionnelle renvoient à la lumière des travaux de Bies et Moag (1986) à la qualité de la relation entre l'organisation et ses représentants et les membres de l'organisation. Dans la présente étude, nous insisterons sur une conceptualisation à trois dimensions notamment la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

1.2. Le leadership transformationnel

De la synthèse des travaux publiés sur le LT, on peut retenir de lui qu'il est l'aptitude pour le leader de faire faire des choses par d'autre en stimulant chez eux le respect et la confiance en lieu et place de la soumission. Bien que la littérature sur le concept du leadership contient une multitude de théories, celle du leadership transformationnel demeure la plus utilisée (Yammarino et al., 2005). En effet, Judge et Piccolo (2004) avait pensé plutôt qu'un leader transformationnel incite ou encourage ses subordonnées à mettre au service de l'entreprise leurs compétences et à surpasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation en posant des actions qui modulent leurs attitudes et croyances. De la synthèse de la littérature, il apparait que sa conceptualisation se fait à travers quatre dimensions notamment le charisme,

la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass & Bass, 2009 ; Aga et al., 2016 ; Judge & Piccolo, 2004 ; Avolio et al., 1991).

Comme le définit le Petit Robert, le charisme renvoi à une qualité qui permet au leader d'exercer un ascendant ou une autorité sur un groupe. Ainsi, le leader charismatique est celui qui selon Bass (1990) inspire les employés à accomplir de grandes choses en faisant des efforts supplémentaires.

La motivation inspirante renvoie aux qualités que possède un leader à projeter un avenir rassurant, et à donner du sens au travail. Selon Bass (1990), Il présente les défis et les objectifs aux individus, tout en indiquant la façon d'y parvenir. Par incidence, cette caractéristique amène les employés à vouloir s'identifier à leur leader et à accomplir de grands projets grâce à la motivation qu'il inspire. Cette qualité propre au leader transformatif l'incite à être déterminé et à instaurer un environnement où prime l'esprit d'équipe et la collaboration. Étant un modèle, Bass (1985) pensent du fait de ce caractère, que les employés sont plus enclins à imiter et à déployer des efforts pour réaliser des objectifs importants.

La stimulation intellectuelle se matérialise par la capacité du leader à porter secours à ses subordonnés à l'effet de les voir devenir plus novateurs et créatifs. À ce titre, les travaux de Bass en 1990 montrent qu'il développe sa capacité à identifier, à comprendre les problèmes et à mettre l'accent sur les solutions rationnelles. Aussi, il favorise une culture organisationnelle où les idées nouvelles et créatives sont valorisées et encouragées aussi longtemps qu'elles sont constructives et bénéfiques pour l'organisation (Jung et al., 1995).

Pour parler de considération individualisée, le manager doit accorder une attention particulière à chacun de ses collaborateurs et tenir compte de leur besoin de développement. Il se positionne comme un mentor en donnant du soutien et des conseils aux employés pour les aider à se développer (Bass, 1990). Pour y parvenir, il doit adopter un comportement de sacrifice de soi, en défendant les intérêts de ses collègues (Van Dick et al., 2007).

1.3. Revue critique de la littérature du lien entre le leadership transformationnel et la justice organisationnelle

Peu d'études ont traité spécifiquement du lien entre le leadership transformationnel et la justice organisationnelle. C'est le cas des travaux de Daï et al. (2013) qui ont entrepris une étude sur 358 travailleurs du secteur hôtelier taïwanais. Ils ont abouti à la conclusion selon laquelle le LT affecte la justice procédurale et distributive de manière significative et positive. Toujours dans la même logique, Deschamps et al., (2016) ont montré à travers une étude menée auprès de 253 gestionnaires de soins de santé canadiens que les leaders

transformationnels influencent chaque type de justice organisationnelle. Une autre étude menée par Tziner et Shkoler (2018) auprès de travailleurs israéliens montre que le leadership transformationnel s'associe positivement à la justice organisationnelle. De ce qui précède, on peut en déduire l'idée selon laquelle les leaders transformationnels seraient des modèles qui prennent soins des besoins et du bien-être de leurs employés à travers l'instauration de l'équité au sein de l'organisation (Suchandra & Bhaswati, 2015). Aussi, ce lien pourrait s'expliquer par le fait que les leaders transformationnels offrent la possibilité à leurs subordonnés d'exprimer leur opinion dans la décision de faire des choses qui sont considérées comme une pratique équitable du point de vue du subordonné (Suchandra & Bhaswati, 2015). Dans cet élan de pensée, les travaux de Rokhman et Hassan (2012) montrent que le dirigeant qui accorde beaucoup d'attention à l'équité sur le lieu de travail, consolide davantage leur autorité. Toutefois, il est important de signaler avec Rajnandini et al. (1999) que la prédiction de la justice organisationnelle à travers le LT varie selon contexte. C'est ce qui justifie l'existence dans la littérature issue de différents contextes et différents secteurs d'activité notamment dans le secteur bancaire coréen (Cho & Dansereau, 2010), dans le secteur de la santé canadien (Deschamps et al., 2016), du secteur éducatif syrien, (Alamir et al., 2019) et du secteur de l'aviation israélien (Tziner & Shkoler, 2018), dans le secteur hôtelier taïwanais (Daï et al., 2013) Ainsi, ils proposent dans leurs travaux que la perception positive de la JO est conditionnée par la présence d'un leader transformationnel. Toutefois notons que la littérature existante sur ces deux variables est anglo-saxonne.

Cependant, cette littérature sur ces deux variables reste pauvre dans la littérature francophone et est rare sinon absente dans le domaine de la sécurité sociale qui reste et demeure un secteur important de la société qui mérite une attention particulière. L'objectif de la plupart des régimes de sécurité sociale est d'assurer l'accès à des soins de santé et de sécurité de revenu. Et pour y parvenir, les organisations œuvrant dans ce secteur d'activité doivent faire preuve d'efficacité et d'efficience en rendant dynamique la relation dyadique qui existe entre les leaders de chaque niveau hiérarchique et leurs subalterne. Le présent travail de recherche tente de mettre en lien ces deux variables en contexte socioprofessionnel camerounais plus précisément dans le secteur de la sécurité sociale.

1.4. Comprendre la perception de la justice organisationnelle à travers la théorie heuristique

La théorie de la justice heuristique (Lind, 2001 ; Van den bos et al., 2001) semble se positionner comme cadre théorique de référence pour comprendre la perception de la justice

organisationnelle. En effet, elle donne des informations sur le processus de construction des jugements de justice par les salariés au sein de leur biotope organisationnel. Selon cette théorie, les employés utilisent leurs jugements de justice afin de faire face au dilemme social fondamental et aux aléas issus des conditions de travail (Lind, 2001). Dans les faits, ils évaluent dans quelle mesure ils sont intégrés dans le groupe et déterminent ensuite les attitudes et comportements adaptés. C'est pour cette raison que Van den Bos et al. (2001) pensent que ce sont principalement les aspects interactionnels et procéduraux du traitement organisationnel qui sont à l'origine des jugements de justice. Cet état de chose se justifie par le fait que ces aspects sont plus facilement observables que ses aspects distributifs et sont cependant utilisés par les salariés comme une référence comportementale. C'est d'ailleurs le début d'un désengagement moral de l'employé vis-à-vis de l'organisation quand les aspects présentés plutôt sont négligés.

1.5. Présente étude : la JO au sein de la CNPS : le rôle du LT

La CNPS est considérée comme une excroissance de la fonction publique en raison de son caractère public selon l'article 2 du Décret présidentiel n°2018/354 du 07 juin 2018. Conformément aux dispositions de cet article, la CNPS est un établissement public à caractère spécial, doté d'une personnalité juridique et jouissant d'une autonomie financière. En effet, aux termes des dispositions de l'article 3 dudit décret, elle est chargée d'assurer la gestion des régimes de sécurité sociale que lui confie l'État du Cameroun et le service de diverses prestations prévues par la législation de sécurité sociale. À ce titre, elle recouvre les cotisations sociales auprès des assujettis et paie directement les prestations sociales dues aux bénéficiaires, ceci à travers un système dynamique et futuriste élaboré par son top management.

Avec son système actuel des avancements automatiques tous les deux ans du personnel mis en place en 2014, on a observé une optimisation de la gestion de sa ressource humaine. Cette optimisation s'observe à travers la rapidité dans le traitement des données et son objectivité. Cet état de chose a pour conséquence la prévention de toute forme d'injustice. A titre illustratif entre 2014 et 2017, 3097 agents programmés ont avancé normalement. Le même principe s'applique dans l'octroi des primes pour les différentes médailles glanées par son personnel. En 2014, 300 personnels ont reçu leurs médailles de travail (argent, vermeil et or confondus) avec la rémunération correspondante. En l'espace de cinq ans, 2 700 personnels ont été primés sur la base de leur performance, pour une valeur monétaire de l'ordre de 146.

127. 770 FCFA. En matière d'assurance maladie, une police d'assurance annuelle « groupe et individuelle accident » a été signée.

En lien avec la convention collective des banques et autres établissements financiers du Cameroun (CCNBEFC, 2009), on observe comme indiqué au titre 7 de ladite convention portant sur les primes-indemnités-prestations diverses l'octroi de la médaille d'honneur aux employés qui se sont démarqués au courant de l'année de par le rendement au travail ; la gratification lorsque l'entreprise présente une bonne marge de rendement à tous les employés ; les indemnités de transport d'une valeur de 30000 FCFA versées mensuellement et régulièrement ; la prime d'engagement qui sont régulièrement versé à tout employé qui obtiens un diplôme technique officiel de la profession ; la prime de fidélité qui est aussi régulièrement versée au salarié ; la prime de langue qui régulièrement payé aux employés qui utilise au-delà des deux langue officielle (le français et l'anglais) dans l'exercice de leur fonction. Aussi les primes liées à l'installation, à la fonction, à l'arbre de Noël sont coutumièrement payé aux employés de la CNPS. Aussi, le paiement du treizième mois et les primes d'ancienneté et de logement sont régulièrement observées. De ce qui précède, il ressort que le JO apparait comme un élément conditionnant le bien-être au travail et réduit sensiblement l'intention de démission. Ainsi, la présente recherche prédit un lien positif et significatif entre le LT et la perception positive de la JO.

2. Méthodologie

L'environnement de travail de la CNPS est notre terrain de recherche. La raison du choix de cette structure s'explique par le fait qu'elle s'est particulièrement démarquée depuis peu dans un contexte où plusieurs entreprises publiques ont montré leurs limites. Cette inefficacité a eu pour conséquences directes la privatisation de ces dernières. C'est par exemple les cas de SCDM (Société Camerounaise de Métallurgie), de AES-SONEL (Applied Energy Services-Société Nationale d'Electricité du Cameroun), de la CAMSHIP (Cameroon Shipping lines), de la CHOCOCAM (Chocolaterie Confiserie Camerounaise), de la SEPBC (Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun), de HEVECAM (Hévéas du Cameroun), de la SN-COCAM (Société Nouvelle de Contreplaqués du Cameroun), de la SOCAPALM (Société Camerounaise des Palmeraies), de la CAMRAIL (Cameroon Railways) (Etogo Nyaga, 2019). Cette démarcation s'observe à travers sa performance et surtout par sa bonne santé financière. A titre illustratif, le rapport du Bureau international du Travail (BIT, 2013) relate que la CNPS faisait face en 2009 à des difficultés de fonctionnement interne, des difficultés de

financement, de gestion et de fourniture de prestations sociales. Elle se positionne aujourd'hui comme la première entreprise au plan national sur le plan de la performance.

2.1. Participants

Pour les besoins de cette étude, nous avons fait recours à l'aide de technique d'échantillonnage aléatoire simple à un échantillon de 458 employés pour une population totale de 2300 employés tous exerçant au sein de CNPS. Cet échantillon est constitué de 222(48.5%) hommes et 236(51.5%) femmes. Dans cette échantillon, 40% sont âgés de 45 ans et plus ; 36.5% sont constitués des individus dont l'âge varie entre 36 et 45 ans ; 20.5% sont constitués des individus dont les âges varient entre 26 et 35 ans. En fin de compte les plus jeunes sont moins représentés avec un taux de 3.1%. S'agissant du niveau d'étude des participants, 5.5% sont titulaires d'un doctorat ; 22.2% d'un master ou DEA, 17.5% sont titulaires d'une maîtrise, 29.3% sont titulaires d'une licence, 11.6% sont détenteurs d'un BTS/DUT/DEUG, 6.8% sont titulaires du baccalauréat, 3.5% sont titulaires d'un probatoire et enfin 3.5% sont titulaires du BEPC. Dans l'ensemble, ils sont tous originaires des dix régions du Cameroun. Concrètement, 33% sont originaires de la région du Centre, 27.1% sont originaires de la région de l'Ouest, 19% sont originaires de la région du Sud, 9% sont originaires de la région du Littoral. Les autres régions notamment l'Adamaoua (2.2%), l'Est (2.4%) l'Extrême-Nord (2.2%), le Nord (2.6%), Nord-Ouest (1.1%) ont une faible représentativité au sein de l'échantillon. Enfin, s'agissant du niveau hiérarchique, 59% exercent comme cadre, 33,4% ont le statut d'agent de maîtrise et seulement 11,8% sont des employés.

2.2. Instrument de mesure et procédure de collecte des données

Toutes les échelles sont de type Likert. Les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle en cinq points (1 : « pas du tout d'accord » à 5 : « tout à fait d'accord »). La perception de justice a été mesurée par les échelles développées par Colquitt (2001), dont Greenberg (2001) souligne les qualités et validées dans le cas de salariés contingents par Camerman et al. (2007). Cette échelle est composée de trois sous échelles évaluant chacune un aspect de la justice. L'échelle de mesure de la justice procédurale est composée de trois items exemple d'item (item : Les procédures me permettent d'avoir de l'influence sur ce que j'obtiens). Elle possède une bonne consistance interne ($\alpha=0,80$). L'échelle de la justice distributive est composée de quatre items. Exemple d'item (item 12 : Ce que j'obtiens reflète les efforts que j'investis dans mon travail). Il a bonne consistance interne ($\alpha=0,93$). L'échelle de mesure de la justice interactionnelle est composée de huit items. Exemple d'item (item 10 :

Mon supérieur me communique des informations détaillées dans des délais raisonnables). Elle est tributaire d'une bonne consistance interne ($\alpha=0,91$).

Le LT est évalué par le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) créée par Bass et Avolio (2003). Elle est composée de 20 items repartis en quatre sous-échelles qui permettent de mesurer les quatre dimensions telles que : le charisme constitué de 6 items allant de l'item 1 à l'item 6 (exemple item 1 : la personne qui me supervise rend les autres fiers d'être associés à moi), la motivation inspirante est constitué de 6 items, allant de l'item 7 à l'item 12 (exemple item 7 : la personne qui me supervise dirige mon attention vers les échecs afin de respecter les normes fixées), la stimulation intellectuelle est constituée de 4 items, allant de l'item 13 à l'item 16(exemple item 16 : la personne qui me supervise passe du temps à enseigner et coacher) et la considération individualisée est constitué de 4 items, allant de l'item 17 à l'item 20 (exemple item 18 : la personne qui me supervise aide les autres en échange de leurs efforts). Chaque énoncé est mesuré à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). Elle présente une bonne consistance interne ($\alpha=.887$).

Pour la collecte des données, nous avons mis à contributions les étudiants de comptabilité financière (LICOFI) et de management audit et comptabilité (LIMAC) de cycle licence de la faculté des sciences sociales et de gestion de l'Université Catholique d'Afrique centrale (UCAC). En effet, l'obligation de faire des stages académiques en entreprise pour leurs exigences de formation, a été une occasion pour nous de les mettre en contribution dans le cadre de la collecte des données au sein de la CNPS. Ils sont au total 20 étudiants repartis dans les villes de Yaoundé, Douala, Bafoussam et Nkongsamba pour les besoins de stage. Une fois sur leur de stage, chaque participant rencontré sur son lieu de service disposait de 25 minutes pour remplir le questionnaire. Pour ceux qui présentaient une indisponibilité instantanée, on leur remettait le questionnaire pour récupérer plus tard (deux jours après). Sur les 600 questionnaires de départ, nous avons eu un retour de 500 dont 458 questionnaires bien remplis soit un taux de remplissage de 76,33%. Ceci a été rendu possible par notre codirecteur de thèse qui officie à l'UCAC comme enseignant associé. C'est lui qui a introduit le questionnaire auprès des étudiants, a supervisé la collecte des données et a récupéré le questionnaire remplis à cet effet.

3. Analyses et discussion des résultats

3.1. Analyse des résultats

Afin de tester notre hypothèse de recherche, nous avons procédé à des analyses de corrélation et de régression

Tableau 1 : matrice de corrélation entre les différentes variables de l'étude

		1	2	3	4	5	6
1. justice organisationnelle	Corrélation de Pearson	1					
	Sig. (bilatérale)	,000					
2. leadership transformationnel	Corrélation de Pearson	,657**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000					
3. charisme	Corrélation de Pearson	,523**	,874**	1			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000				
4. motivation inspirante	Corrélation de Pearson	,672**	,913**	,720**	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
5. stimulation intellectuelle	Corrélation de Pearson	,493**	,692**	,404**	,591**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		
6. considération individuelle	Corrélation de Pearson	,027	,206**	,034	,031	,067	1
	Sig. (bilatérale)	,563	,000	,471	,508	,151	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : notre étude

Le tableau ci-dessus met en exergue le coefficient de corrélation entre la justice organisationnelle, le LT et ses dimensions. Il met en relief le fait que le LT est lié positive et

significativement à la Justice organisationnelle ($r=.657$; $p<0,01$). De façon détaillée, les employés qui voient chez le leader la capacité à inspirer la confiance et à amener ses subordonnés à s'identifier à lui ont une perception positive de la JO ($r=0,523$; $p<0,01$). Ce tableau révèle également que les employés qui perçoivent le leader comme celui qui est capable de susciter chez ses subalternes un regard critique face à leurs méthodes de travail, à analyser les problèmes de l'organisation sous un angle différent et à réfléchir à des solutions, encourage l'apprentissage et la mise en place de nouvelles façons de faire et permet ainsi aux employés d'avoir une perception positive de ses méthodes de gestion ($r=0,672$; $p<0,05$). Dans la même logique, il ressort des analyses ci-dessus que les employés sont unanimes sur le fait que les leaders qui aident les employés à déterminer les approches contemporaines quand elles semblent cruciales conviennent ces derniers du caractère juste de sa politique managériale ($r=0,493$; $p<0,05$). En revanche, ces analyses mettent en perspective le fait que les employés qui perçoivent le leader comme étant celui qui communique de grands espoirs aux subordonnés, inspire par une forte tendance à s'engager et s'intégrer dans une vision partagée de l'organisation perçoivent négativement la JO ($r=-0,027$; $p>0,05$). Ce d'autant plus que cette corrélation n'est pas significative.

Tableau 2 : Régression entre le LT et ses dimensions et la justice organisationnelle

Modèle	Coefficients standardisés		non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard				
1 (Constante)	44,505	1,919			23,194	,000
leadership transformationnel	,276	,015		,657	18,622	,000
LT charisme	,080	,045		,088	1,787	,075
LT motivation inspirante	,504	,054		,519	9,281	,000
LT stimulation intellectuelle	,274	,077		,151	3,549	,000
LT considération individuelle	-,006	,100		-,002	-,062	,951

a. Variable dépendante : justice organisationnelle

Source : notre étude

L'analyse de régression linéaire simple présentée dans le tableau ci-dessus permet de constater que le leadership transformationnel favorise l'adoption des CCO ($\beta=0,267$, $t=18,62$, $p<0,001$). Ce même tableau met également en relief et de façon détaillé les régressions entre les dimensions du LT et la perception de la JO. Ces résultats montrent que la perception de la JO n'est pas conditionné par le charisme du leader ($\beta=0,080$; $t=1,187$; $p>0,05$) et la considération individualisée du leader ($\beta=-0,006$; $t=-0,062$, $p>0,05$). En revanche, cette analyse de régression montre que la motivation inspirante favorise la bonne perception de la JO ($\beta=0,504$; $t=9,281$; $p<0,01$). Aussi, le fait pour les employés de percevoir positivement la JO dépend de la stimulation intellectuelle de la part du leader ($\beta=0,274$, $t=3,54$; $p<0,01$).

3.2. Discussion des résultats

La présente recherche a pour objectif d'évaluer le lien entre le LT et la perception de la justice organisationnelle au sein de la CNPS. Les données collectées auprès de son personnel toute catégorie confondue à travers l'enquête par questionnaire ont permis de tester l'hypothèse de recherche formulée. Les résultats de la présente recherche font état de ce que le LT est lié positivement et significativement à la bonne perception de la JO. En effet, le sentiment de justice perçue par les employés est de nature à impacter le rendement de l'organisation. Ainsi, pour y parvenir les leaders doivent faire preuve d'un management de proximité qui sera de nature à décriper l'environnement de l'organisation et créer un certain rapprochement entre les employés. Le secteur de la sécurité sociale est un secteur très sensible en raison de ce qu'on a à faire au quotidien aux retraités, aux personnes âgées, aux malades. Ce qui en fait un secteur qui doit être dépouillé au maximum de tous les maux qui peuvent affecter le climat organisationnel notamment les frustrations, l'injustice, le favoritisme, la corruption... etc. Ces résultats viennent ainsi combler cette lacune théorique qui présentait une absence de la littérature portant sur le lien entre le LT et la JO dans le secteur de la sécurité sociale.

Nos résultats viennent ainsi confirmer l'influence positive associée au LT comme annoncé dans littérature sur un nombre considérable de comportements organisationnels. Ce qui peut constituer un atout pour les entreprises non pas seulement du secteur public mais aussi du secteur privé au Cameroun, qui sont à jamais déterminer comme le montre les travaux de Kouodjo Fotso (2022) à accompagner le système gouvernant en place à conduire le Cameroun vers l'émergence à l'horizon 2035. En effet, nos résultats mettent en évidence le fait que l'engagement ou l'implication des employés et le bien-être au sein de l'organisation sont fortement conditionnés par le style du leadership en place dans l'organisation. En clair l'adoption du LT au sein d'une organisation se présente comme un signe annonciateur de la

bonne perception de la JO et dont du bien-être des employés qui s’y trouve. Cette idée rejoint celle de Levesque et Murray (2010), qui avaient mis l’accent sur le leadership des regroupements syndicaux. Pour ces derniers, le renforcement du lien syndical passe par le développement de certaines compétences de leadership de la part des représentants syndicaux. Nos résultats rejoignent ceux de Tziner et Shkoler (2018) qui ont montré que le leadership transformationnel est lié positivement à la justice organisationnelle chez les employés en contexte israélien. Aussi, ils convergent vers ceux d’Akar et Ustuner (2019) qui à l’issue de leurs travaux ont mis en exergue que le LT est un bon prédicteur de la JO en contexte éducatif turc. Nos résultats sont également en accord avec ceux de Cho et Dansereau (2010) qui ont démontré en qu’en contexte coréen, le LT impacte la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Notre étude reste en droite avec les conclusions de Sanchez et al. (2020) qui ont mis en perspective l’influence positive du LT sur JO.

Nous retenons également au terme de la présente étude que le charisme se positionne comme un prédicteur de la bonne perception de la justice organisationnelle. En effet, un engagement réciproque qui existe entre le chef et les employés de l’organisation, les mènent tous à un niveau plus élevé de motivation. Ce niveau élevé de la motivation serait en principe l’expression de bonne perception de justice organisationnelle. Ces résultats restent en droite ligne avec ceux de Lévesque et Murray (2010) qui mette en exergue le fait que le charisme qui caractérise le LT reste un élément qui suscite de l’enthousiasme et de la loyauté organisationnelle chez les membres de son équipe. La littérature présente le LT comme un style de leadership intégratif mais qui demeure cependant exigeant. Dans certain contexte et dans certain cas, c’est le style managérial qui peut être source de mal-être en raison de ce qu’il provoque chez les employés un niveau de stress assez élevé car il inciterait ces derniers à aller au-delà des attentes dans l’optique d’atteindre les objectifs de l’organisation par l’établissement d’une relation entre le leader et ses membres et la satisfaction des besoins individuels (fisher, 2016). Face à ce constat, nos résultats vont ainsi à l’encontre des travaux de (Dussault, Deschênes & Émeriau-Farges, 2019). Pour ces derniers, Ce type de gestion augmente considérablement le niveau de stress des salariés. Dans les faits, certains salariés, fragilisés par la pression et le stress, sont enclins à s’en prendre à leurs collègues, car ils sont dans l’incapacité de gérer la pression qu’ils subissent de la part de leurs employeurs. Le stress proviendrait dans la pression induite par des objectifs prescrits par l’organisation et que ces derniers sont supérieurs au rôle prescrits par le top management. Or, la perception positive de

la JO a pour corollaire l'amélioration du climat organisationnel et l'intégration des employés au sein de l'univers organisationnel.

Enfin, cette étude met en perspective le fait que la motivation inspirante est un bon prédicteur de la JO. En effet, au regard des éloges faites à l'endroit du LT, le leader transformationnel est admiré et ceux qu'il dirige ont tendance à s'identifier à lui, donc à le copier. Cette identification au leader s'accompagne de l'internalisation de la norme et dont, de son acceptation. La considération vis-à-vis d'autrui est une clé du leadership transformationnel. Pour le responsable, plusieurs voies sont possibles ; il peut s'agir de permettre aux individus d'accéder à plus de responsabilités, de s'intéresser sincèrement à leurs motivations individuelles, d'encourager le partage d'information (Bass, 1985), de s'assurer de l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, de veiller à la satisfaction des individus (Trottier et al., 2008). Toutefois, la considération individualisée apparaît à l'issue de ce travail comme un mauvais prédicteur de la JO. Ce dernier résultat s'explique par le fait la considération individualisée fait référence en contexte professionnel camerounais au népotisme et au favoritisme qui sont entre autres des fléaux qui ont cours dans notre société et sont de nature à plomber le climat de travail sain et profitable à tous. Ainsi, en lien avec le LT qui adopte une approche globale et intégrative de tous les employés, celle-ci se présente donc comme un fléau voir un danger pour la survie de l'entreprise. Ces résultats apportent un soutien empirique à l'hypothèse formulée dès l'entame de la présente étude.

.Conclusion

Le contexte camerounais demeure un contexte peu propice à la bonne perception de la justice organisationnelle à cause de nombreux maux qui le mine au quotidien. On peut citer entre autres la corruption, le favoritisme, le népotisme. Ces maux sont de nature à influencer la perception de la justice organisationnelle et dont le bien-être chez le salarié. Néanmoins, le fait pour les leaders de ne plus percevoir l'employé comme une ressource mais comme une entité organisationnelle regorgeant d'énormes ressources qu'il faut bien gérer à l'effet de tirer un maximum de profit, a eu pour effet le développement d'un style de leadership contemporain appelé leadership transformationnel. Il a pour but de réduire au maximum l'écart entre le leader et les employés et a vocation d'améliorer le bien-être des employés indépendamment du contexte. L'objectif de cette étude était d'évaluer l'effet de ce style de leadership sur la perception de justice organisationnelle. Pour cela nous avons fait recours aux employés de la CNPS. L'étude met en perspective le fait que le LT impacte la perception de

la JO. Cependant, quelques limites liées à cette étude doivent être discutées. La première limite est celle liée au nombre participant (N=458). Cette faible représentativité peut s'expliquer par le fait que la présente étude s'est focalisée sur une seule organisation. Les projets futurs pourront à l'avenir étendre leurs études dans plusieurs autres entreprises publiques, para publiques et privées soit pour mieux ressortir les liens de corrélation entre ces variables d'étude, soit procéder à des analyses de comparaison de moyenne pour ressortir le terrain fertile à l'adoption des CCO avec pour antécédent le LT. Enfin, les résultats sont basés sur les employés du secteur public camerounais et ne peut être généralisables à d'autres secteurs d'activité.

BIBLIOGRAPHIE

- Aga, D. A., Noorderhaven, B., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International journal of management*, 34, 806-816.
- Akar, H., & Ustuner, M. (2019). The relationships between perceptions of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support and quality of work life. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 309-322.
- Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H., & Hallak, L. A. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(7), 749-763. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0033>.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>.
- Ayukogem, O. S. (2014). *Who killed Ateba Eyene ? The median*.
- Bass, B. M. & Bass R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. New York : The Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood city : Mind garden. www.mindgarden.com.
- Bass, B. M., & Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah. N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In B. Sheppard (éd.) (43-55), *Research on negotiation in organizations*.
- Bureau International du Travail. (2013). Mesurer les progrès dans la lutte contre le travail des enfants: Estimations et tendances mondiales 2000-2012.
- Camerman, J. Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary worker. *Group & organization management*, 32(2), 176-207.
- Cascino, N., Melan, C., & Galy, E. (2016). Etude des perceptions de l'environnement de travail au cours du poste chez des travailleurs postés: Intérêt d'une évaluation subjective et temporellement située de la charge de travail. *Travail humain*, 79(2), 97-124.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>

- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership performance : A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.
- Colquitt, J. A. (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y., & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better?: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M. C., & Privé, C. (2016). Transformational leadership and change: How leaders influence their followers' motivation through organizational justice. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 194-213. <https://doi.org/10.1097/00115514-201605000-00007>
- Dorfman, P.W. (1996) International and Cross-Cultural Leadership. In: Punnitt, J. and Shenkar, O., Eds., *Handbook for International Management Research*, Blackwell, Cambridge, 276-349.
- Dussault, M., Deschênes, A.-A., & Émeriau-Farges, C. (2019). Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe. *L'avenir de l'humain au travail*, 3(1), 99-107.
- El Jabri, S. & El Khider, A. (2022). La lutte contre la corruption : La leçon africaine. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(11), 275 - 299.
- Etogo Nyaga, Y. P. (2019). Effets de la Privatisation sur la Productivité des Entreprises Publiques au Cameroun. *Journal of Economics and Development Studies*, 7(3), 53-65.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709–731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>.
- Ficher, A. S. (2016). Transformational leadership in nursing : a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2644-2652.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications, Inc.
- Fortin-Bergeron, C., Doucet, O. & Hennebert, M-A. (2013). Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice. *Relation industrielle*, 68(3), 409-430.
- Garcia-Morales, V. J., Magdalena, M. J. & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040-1050.



- Gauri, S. R. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?, *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
- Guo, C. (2009). The meaning and effects of organizational justice in a layoff situation: An indigenous chinese investigation. (Order No. 3379961, University of Massachusetts Amherst).
- Isbell, T. (2017). Pratiques perçues de copinage: Les sociétés secrètes, l'ethnicité, et la région stimulent-elles les carrières au Cameroun?. *Dépêche d'Afro baromètre*, 162, 1-13.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., Bass, B. M. & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *The Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3-18.
- Kouodjo Fotso, A. (2022). Culture administrative des petites entreprises informelles au Cameroun : un essai de la probabilité de formaliser l'activité. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(3), 76 -103.
- Lévesque, C. & Murray, G. (2010). Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndical. *Revue de L'IRES*, 65(2), 41-65.
- Li, N., Chiaburu, D.S., Kirkman, B.L., & Xie, Z. (2013). Examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates' citizenship and taking charge. *Personnel Psychology*, 66, 225-260.
- Lind, A. (2001). Fairness Heuristic Theory : Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Dir.), *Advances in Organizational Justice* (56-88). Chicago : Stanford University Press.
- Mbiedop Wandji, I., Mboe G. G. & Tsala Mbani, A. L. (Sous presse). Effet du leadership transformationnel sur les comportements de citoyenneté organisationnelle en contexte socioprofessionnel camerounais : Cas des salariés de la Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mcknight, L. L. (2013). Transformational leadership in the context of punctuated. *Journal of leadership, Accountability and ethics*, 10(2), 103-112.
- Nsom, Y. K. (2012). Biya to chair secret society. Cameroon Postline. <http://www.cameroonpostline.com/biya-to-chair-secret-society/>.
- Rajandini P., Terri A. S., & Ethlyn, A. W. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), PP. 763-779.
- Rokhman, W. & Hassan, A. (2012). The effect of islam work ethic on organisational justice. *African journal ofbusiness ethics*, 6(1), 25-29.

- Rothstein, B. & Teorell, J. (2008). Qu'est-ce que la qualité du gouvernement ? Une théorie des institutions gouvernementales impartiales. *Gouvernance*, 2, 165-190.
- Samba, H., Boini, S., Langevin, V., Pierrette, M., & Paty, B. (2020). Équité au travail : Concept, mesure et effet sur la santé. *Référence en santé au travail*, 162, 91-104.
- Sanchez, I. M. D., Andrade, J. M., & Otalora, M. L. (2020). Beyond organizational boundaries : The complex relationship between transformational leadership, organizational justice and work family conflict. *International journal of human resources development and management*, 20(3), 322-348.
- Suchandra, B. & Bhaswati, P. (2015). A theoretical model of transformational leadership and organizational identification of employees : The role of organizational learning, organizational justice and psychological empowerment. *International Journal Of Management & Information Technology*, 10(5), 2199-2207.
- Tremblay, M. & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: effects on satisfaction and unionization propensity of canadian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11, 651-671. <https://doi.org/10.2307/3857765>.
- Trottier, T., Wart, M. V., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organization. *Public administration review*, 68(2), 319-333.
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 195-201. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a21>
- Van Dick, R., Knippenberg, D. V., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2007). Interactive effects of work group organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of vocational behavior*, 72, 388-399.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group et Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Yammarino, F. J., Shelley D. D., Jae Uk C. & Fred, D. (2005). Leadership and Levels of Analysis : A State-of-the-Science Review. *Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.
- Zaefarian, G., Najafi-Tavani, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2016). Do supplier perceptions of buyer fairness lead to supplier sales growth? *Industrial Marketing Management*, 53, 160–171.
- Zehir, C. & Yildiril, G. (2015). The effect of organizational justice perception of employees on individual and firm performance in transformational leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 9(2), 51-53.
- Zehir, C. & Yildiril, G. (2015). The effect of organizational justice perception of employees on individual and firm performance in transformational leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 9(2), 51-53.